

# Os discursos das mulheres em posições de poder

Maria da Conceição de Oliveira Carvalho Nogueira<sup>1</sup>

Universidade do Minho, Portugal

Neste trabalho pretende-se discutir a presença das mulheres em posições de poder, assumindo a necessidade de uma articulação da psicologia com as teorias feministas e com perspectivas de cidadania. Depois de uma breve referência aos trabalhos sobre mulheres em posições de liderança, apresentam-se as posições de diferentes posicionamentos feministas relativamente à questão da representação das mulheres na política e na liderança em geral. Por fim, apresentam-se os discursos de algumas mulheres que já se encontram nesses lugares, conseguidos através da análise de entrevistas em profundidade. Da análise efetuada argumenta-se pela a necessidade de maior discussão dessa problemática, desenhando as características psicológicas associadas ao género como argumentos para a representação política, assumindo a participação em si mesma como fulcral.

Palavras-chave: Mulheres, Liderança, Discursos, Feminismo, Poder.

The Discourses of women in power positions

This study intends to discuss women's presence in a place of power, stating a need to articulate psychology with feminist theories and with citizenship perspectives. Following a brief reference to work about women in leadership positions, different feminist views inherent to women's representation in politics and in leadership in general will be presented. Finally, through the presentation of in depth interviews, the discourses of some women that already occupy these positions are shown. Further discussion is of utmost importance seeing that our interpretation suggests that the psychological characteristics linked to gender mustn't be the core of the reasoning for political representation but participation per se.

Keywords: Women, Leadership, Discourses, Feminism, Power.

## Introdução

Com a entrada da mulher no mundo de trabalho e as revoltas sociais em favor da igualdade social, a discriminação sexual da mulher deveria desaparecer, já que homens e mulheres se encontravam cada vez mais unidos por um determinado modelo de sociedade.

No entanto, depois de décadas de lutas feministas e da inegável evolução nas condições de vida de muitas mulheres, é evidente que o seu acesso a posições de liderança ou de poder nas inúmeras organizações de diferentes domínios ainda não é um fato e a possibilidade de mudança nesse sentido, pouco segura. "A realidade actual indica (...) que a mudança estrutural representada pela entrada das mulheres de diferentes classes sociais nos diversos sectores do mundo do trabalho, não é suficiente para alterar a função da mulher na família, nem dá necessariamente origem a uma mudança na sua condição social" (Amâncio, 1989, p. 33).

Apesar das mulheres representarem cerca de 40% da população ativa no mundo ocidental, elas continuam a ser uma minoria nas posições de gestão e na política, sendo praticamente invisíveis nas posições de topo (Pallarés, 1993; Powell, 1993).

---

<sup>1</sup> Doutora em psicologia social e Professora Auxiliar do Departamento de Psicologia do Instituto de Educação e Psicologia (Campus Universitário de Gualtar) da Universidade do Minho, Braga, Portugal.

A subrepresentação das mulheres nos processos de tomada de decisão em Portugal está patente em vários setores, apesar de Portugal ser, dentre os países da União Europeia, um dos que apresenta taxas de emprego feminino mais elevadas (65,3%). Ao nível do governo e em relação aos ministros/as, secretários/as de Estado e secretário/as adjuntos, há apenas 6 mulheres para 53 lugares (11%). Na Assembleia da República há 45 mulheres deputadas para 213 lugares (21%). Na administração pública – nas direções gerais e equiparados, nas Juntas de Freguesia temos 157 mulheres para 3708 lugares (4%). Nas câmaras municipais tivemos 308 presidentes de câmara eleitos em 2001, dos quais apenas 16% são mulheres (5,2%). Nas universidades e politécnicos temos entre 8% a 17% de representação feminina. Nas associações, federações, ordens, sindicatos e sociedades, 20%). E, ainda, nos cargos de direção de empresas, 7%<sup>2</sup>. Como se pode comprovar, a representação das mulheres é assimétrica nos lugares onde o poder e a tomada de decisão são fundamentais.

Continua a ser raro encontrar mulheres em altos cargos associados ao poder político ou ao mundo econômico. Aceder a postos de alto nível é muito mais fácil para os homens do que para as mulheres, mesmo quando eles estão menos bem preparados do que elas. O fosso entre a proporção de mulheres com treino e formação profissional adequados e aquelas que atingem posições de proeminência nas organizações é elevado. Todos os dados indicam que o número de mulheres decresce progressivamente conforme se ascende aos mais altos níveis da hierarquia. E, mesmo quando as mulheres chegam a ocupar postos de liderança é frequente que seja em setores de atividade econômica tradicionalmente femininos.

Nas ciências sociais a liderança tem sido estudada de formas variadas. Especificamente na psicologia tem havido uma grande quantidade de estudos relacionados com a questão da discriminação de gênero e com os desafios que as mulheres nessas funções têm de enfrentar seja para alcançar ou para manter essas posições. Esse investimento tem levado à identificação das barreiras à liderança para as mulheres, assim como ao levantamento de possibilidades positivas para as organizações no que diz respeito à liderança exercida por mulheres. A existência de um “telhado de vidro” (*glass ceiling*, Davidson & Cooper, 1992) representa todas as barreiras invisíveis, mas poderosas, que dificultam as carreiras das mulheres que pretendem chegar a postos de liderança. Os estereótipos (Schein, 1975), as expectativas diferenciadas em função do sexo (Lipman-Blumen, 1980), as motivações, os constrangimentos familiares e os constrangimentos relacionados com as organizações de trabalho (Marshall, 1984), onde se pode fazer sentir a discriminação formal (no que diz respeito às políticas da própria organização), e a discriminação informal (praticada por indivíduos, pares e superiores) surgem como as barreiras mais evidentes. Os estudos relativos aos estilos de liderança onde as mulheres são apresentadas como indispensáveis, porque complementares aos homens (Nicholson & West, 1988), ou a idéia de uma liderança andrógina (Powell & Butterfield, 1989) têm sido paradigmáticos da maioria das investigações sobre o tema.

Poucas pesquisas têm preocupado-se em compreender as vidas das mulheres que lutaram para atingir essas posições apesar das barreiras: freqüentemente generalizam as experiências das mulheres e dão pouca atenção à sua variabilidade. Infelizmente, muita dessa pesquisa psicológica, claramente convencional e imbuída de um espírito positivista a-crítico, não questiona as bases da própria discriminação, não reflete sobre seu próprio papel enquanto mecanismo de regulação social e construtor de “identidades”, “verdades” e “possibilidades” que, nesse assunto em particular, continuam a manter as mulheres afastados do poder e dos locais de tomada de decisão, não socializadas como sujeitos políticos e continuamente longe da arena política quer como sujeitos, quer como agentes.

---

<sup>2</sup> Os dados que se apresentaram foram retirados da publicação “A igualdade de gênero em Portugal 2003”, da responsabilidade da Comissão para Igualdade e Direitos das Mulheres (CIDM) e de documentos de trabalho da APEM (Associação Portuguesa de Estudos sobre as Mulheres).

Lutar por um aumento do número de mulheres em posições de liderança pode passar por compreender e tentar alterar as barreiras acima enunciadas ou mesmo argumentar pela complementaridade dos sexos. Mas questionar a noção de liderança feminina – sem esquecer o problema e a necessidade de mais mulheres fazerem parte da hierarquia das organizações – é uma tarefa difícil. Parece-nos perigoso continuar a lutar por um aumento do número de mulheres no poder em nome de análises e argumentos pouco complexos e com deduções simplistas que podem comportar perigos para as próprias mulheres, para a teoria feminista e o para o feminismo em geral.

Pensamos ser importante perspectivar a promoção de mais mulheres em lugares de tomada de decisão, tomando por ponto de partida analítico as diferentes perspectivas feministas quando confrontadas com a problemática da cidadania.

O conceito de cidadania sócio-liberal toma os direitos como foco principal de atenção. Pretende garantir a cada cidadão (pensados de forma igual, abstrata e universal) direitos civis, políticos e sociais, não considerando o grau em que esses mesmos cidadãos exercem os direitos. Compete aos cidadãos decidirem como exercitar os seus direitos e se querem ou não exercê-los. Oferece uma perspectiva passiva e não ativa de cidadania. Daí que alterar a teoria dominante de cidadania liberal é, assim, e também, um objetivo fundamental para um qualquer feminismo que se pretenda emancipador. Apesar das diferentes teorias feministas advogarem de forma inquestionável a necessidade de mais mulheres ocuparem posições de poder, apresentam contudo, argumentos profundamente distintos para justificar essa mudança.

Para a análise desses argumentos, seguiremos de perto a obra de Rian Voet (1998), *Feminism and citizenship*, na qual a autora faz a distinção entre três tipos de teorias feministas<sup>3</sup>: teorias feministas humanistas, teorias feministas centradas nas mulheres e teorias feministas desconstrucionistas.

As feministas humanistas<sup>4</sup>, inseridas na perspectiva dominante socioliberal, acreditam e lutam pela igualdade plena entre homens e mulheres. Igualdade de oportunidades (essencialmente), mas também (algumas dentro dessa perspectiva) igualdade nos resultados. Exigem igualdade política total assumindo a luta contra a discriminação. Assumem uma subjetividade política igualitária, neutra, abstracta e universal, baseada na crença da racionalidade livre e universal de todos os seres humanos. Em termos de representatividade política para as mulheres, as suas propostas enfatizam o quebrar das barreiras, a educação, a socialização e a criação de infra-estruturas de apoio familiar, por exemplo. Essa perspectiva oferece uma concepção normativa e passiva de cidadania: refere-se essencialmente a direitos e não a atividades relacionadas com a cidadania. Exigem direitos de participação igual, mas não assumem a necessidade e a responsabilidade de os exercitar.

As feministas de tipo *standpoint* (centradas nas mulheres)<sup>5</sup> desafiam a cidadania socioliberal ao tomarem como ponto de partida a experiência das próprias mulheres, as suas atividades e valores. Ao desafiarem por isso o carácter abstrato de um sujeito universal neutro, assumem uma subjetividade política de base feminina, proclamando a necessidade de uma *política de identidade*. Acentuam a categoria “Mulher” e nela baseiam toda a lógica da subjetividade política. Fala-se da feminilização da política ou da liderança e não em uma assimilação à ideologia dominante. As mulheres devem ser respeitadas pelas suas diferenças e é com ênfase nas diferenças que se advoga a sua maior representação na política. Pensam que se deve femininizar a esfera pública, não necessariamente apenas pela presença das mulheres,

---

3 Essa distinção é muito semelhante à divisão feita por Sandra Harding (1986) relativamente às epistemologias feministas. Segundo a autora, pode-se distinguir as epistemologias feministas empiricistas, as de *standpoint* feminista (centradas nas mulheres) e as pós-modernas.

4 Frequentemente designadas por feministas liberais.

5 Os feminismos radical e cultural adequam-se claramente a essa designação.

mas pela incorporação, por ambos os sexos, de valores femininos. No que diz estritamente respeito à liderança, essas teorias advogam a necessidade de uma liderança mais relacional<sup>6</sup> (também para os homens) e fazem apelo a valores tradicionalmente atribuídos às mulheres.

Dentro desse grande grupo podem encontrar-se dois tipos de posicionamentos ligeiramente distintos. Por um lado, há as que defendem a existência de fórum de mulheres ou feministas – como propõe a autora Iris Young (1990) –, espaço onde mais facilmente as mulheres poderiam falar e descobrir quais os seus interesses e as suas necessidades. Se nos grupos mistos a dominância masculina afeta a deliberação, é importante reivindicar a diferenciação entre esfera pública e uma “política de interpretação de necessidades” (Fraser, 1989) que facilite a criação de público feminista e feminino. Nessa “política de interpretação de necessidades”, as necessidades específicas de diferentes grupos têm de ser tomadas em consideração antes de se ter uma visão de justiça. Só assim a igualdade pode ser encontrada, onde nem se negligencia nem se passa por cima das diferenças particulares (Benhabib, 1992).

Por outro lado, dentro dessa perspectiva também se posicionam as feministas que advogam um feminismo associado à moralidade, a uma ética do cuidado, referindo claramente de que modo as mulheres podem contribuir para a sociedade e a para a política<sup>7</sup> ao atuarem de forma superior em termos de valores morais.

Ambos os dois tipos de feminismo reivindicam uma política de identidade feminina, a existência de um “nós” claramente distinto e diferente de um “eles”.

Têm um conceito normativo de cidadania: há um programa, não apenas para as relações políticas entre os cidadãos e os Estados, mas entre os próprios cidadãos; um programa baseado numa ética do cuidado e de uma política de identidade. O feminismo centrado nas mulheres enfatiza não só os direitos como também as obrigações e as atividades da cidadania. A existência de fóruns de mulheres e a focalização em grupos oprimidos como formas de organização são disso um exemplo.

As feministas desconstrucionistas são freqüentemente designadas de pós-modernas. A teoria pós-moderna feminista pressupõe múltiplas categorias, imbuídas de temporalidade, não-universalistas (Flax, 1990; Fraser & Nicholson, 1990), substitui as noções unitárias de mulher e de identidade de gênero feminino por concepções construídas, complexas e plurais de identidade social, trata o gênero como algo relevante e importante, entre outras coisas, atendendo também à etnicidade, à idade e à orientação sexual (Haraway, 1990). A grande vantagem desse tipo de teoria reside na sua utilidade para a prática política feminista contemporânea, já que esta é cada vez mais uma questão de alianças e não uma unidade à volta da universalidade partilhada de interesses ou identidade. Reconhecer a diversidade das necessidades e das experiências das mulheres significa não aceitar soluções únicas e universais. Nesse sentido, pode-se falar do termo “plural” como prática de feminismos (Fraser & Nicholson, 1990). Quanto mais diferenças encontradas, menos sentido faz sugerir que as mulheres entrem na política “como mulheres”. Elas próprias avisam para o perigo de noções de moralidade feminina positiva e de *sisterhood*. Essas idéias podem ser usadas num jogo estratégico, mas acreditar nelas é mais perigoso. Pelo contrário elas desejam ter uma pluralidade de subjetividades políticas a sua escolha. Dado que existem diferentes posições de sujeito, frutos de diferentes discursos disponíveis, a subjetividade política ou a agenticidade podem ser obtidas ao saltar-se de um discurso para outro, de um jogo conversacional para outro (Hekman, 1991). Não apresentam nenhuma proposta para uma maior representação política de mulheres, mas assumem clara desconfiança de mulheres que representem apenas mulheres a comportar-se como mulheres. Essas feministas não acreditam que as pessoas escolhidas não representem também as suas opiniões enquanto sujeitos particulares numa

6 Daí ter estado tão em voga, pelos anos 70, as idéias da liderança andrógina, que incorporaria o protótipo de um líder com as características positivas de ambos os sexos.

7 São freqüentemente designadas de feministas culturais.

determinada posição de sujeito. Ignorar quem essas pessoas são e donde vêm é ignorar a evidência. No entanto, também são muito críticas da idéia de que as mulheres na política devam representar os interesses de todas as mulheres ou mesmo de que promovam uma política melhor para uma melhor sociedade. Dizer que uma verdadeira democracia não permite a exclusão de certos grupos não é equivalente a acreditar que a inclusão garanta uma melhor representação. As desconstrucionistas procuram e desejam mais pluralidade na política. Não só mulheres, mas também outros grupos oprimidos. A idéia de cotas associadas a uma lógica de “cidadania diferenciada” (para grupos oprimidos dentro da sociedade), defendida inicialmente por Iris Young em 1989, foi posteriormente por ela revista e transformada numa idéia de “cidadania comunicativa”, na qual os diferentes grupos se fazem ouvir e negociam diferentes aspectos importantes para as suas vidas. O fato de existirem múltiplos aspectos das nossas identidades que podem em momentos determinados entrar em conflito (Yeatman, 1994) implica, mais que uma cidadania diferenciada com expressão de representação política, que seja importante a criação de espaços de consulta, de diálogo e o “ouvir a voz” das minorias<sup>8</sup>.

A autora Rian Voet (1998) encontra problemas nas diferentes perspectivas feministas, no que diz respeito à argumentação necessária para uma maior representação das mulheres em lugares de poder. Parece que a maioria dos posicionamentos feministas ou têm posicionamentos normativos pouco inovadores (humanista), problemáticos (centrado nas mulheres) ou a ausência de normatividade (desconstrucionista).

As abordagens humanistas, ao ultrapassarem as diferenças de gênero e falarem de cidadania em geral, dão pouca atenção aos interesses e às opiniões das minorias políticas. Se as mulheres políticas não puderem nem quiserem enfatizar as dificuldades específicas que as mulheres têm, a política não necessita preocupar-se com isso e as desigualdades de gênero são reforçadas.

Relativamente aos problemas de uma *política de identidade*, a autora, apesar de concordar que as feministas devem encorajar identidades políticas positivas para as mulheres, não concorda com uma política de identidade feminista ou feminina. Por um lado, pode afastar homens de boa vontade, que são freqüentemente rejeitados como “inimigos”, e, por outro, coloca um peso excessivo no grupo do “nós”. Se uma *política de identidade* se baseia numa perspectiva de “virtude”, pode-se incorrer no risco de se ficar ligado à própria opressão. Dentro de uma política de identidade as mulheres têm sempre o mesmo papel. O desejo é que haja maior reconhecimento público para esse papel e para o seu desempenho. Elas enfatizam que desejam ser elas próprias na política e celebram o valor da autenticidade. Daí que Voet questione: Qual a mulher que quer ser escolhida para um lugar onde tenha de estar sempre a defender os interesses do seu grupo, a comportar-se como mulher e a articular os interesses, opiniões e virtudes das mulheres, obrigando a estereotipar-se continuamente e com isso a congelar as características da sua identidade? E, para além disso, como se pode representar as minorias que existem dentro desse grande grupo “mulheres”?

Ela pensa que não é necessário escolher entre um socioliberalismo universalista e individualista (que passa por cima das diferenças entre grupos sociais) ou uma política de identidade que faz da mulher um ser diferente. Concorda com o argumento pós-moderno de que as lutas históricas não construíram só interesses, mas também posições de sujeito (Mouffe, 1993), de mulher, trabalhadora, lésbica, negra etc., mas isso não quer dizer que não devam ser tomadas em consideração. Pelo contrário, devem ser aceitas como referências para o diálogo político. Não é necessário basear a subjetividade política num tipo de natureza humana, geral ou neutra, de homem ou de mulher, o que obrigatoriamente levaria a clausura do grupo e a argumentação e ações políticas restritivas. As feministas podem aceitar um desconstrucionismo moderado, no sentido de aceitarem o fato de que a categoria mulher é

---

8 De certa maneira algumas feministas parecem pedir e exigir pelo menos alguns dos elementos de uma democracia participativa.

construída, mas não devem hesitar em usá-la como subjetividade política se e quando for necessário. Como a feminista Jane Gallop (1982, citado por Wetherell, 1995) argumenta, “*a identidade, como parte da estratégia feminista, deve ser continuamente assumida e imediatamente posta em questão*” (itálicos nossos).

Partindo de todos os pressupostos acima enunciados, assumindo uma perspectiva de psicologia feminista e estando comprometida com a abordagem de análise crítica do discurso, foi intenção compreender os discursos de mulheres que estivessem em posições de liderança. Isto é, perceber de que modos equacionavam o seu percurso enquanto mulheres líderes, posições claramente contraditórias do ponto de vista simbólico.

## **Discursos de mulheres com poder sobre as “mulheres e a liderança”**

O material que se apresenta nesta parte do trabalho provém de entrevistas em profundidade, individuais e não-diretivas, que foram realizadas com dezoito mulheres de diferentes idades e estados civis, mas que desempenhavam funções ou cargos de liderança, quer em organizações do Estado, quer particulares, de natureza industrial, científica e política. Essas mulheres foram escolhidas dentre um conjunto (restrito) de mulheres que se posicionam no topo da hierarquia das organizações em que se encontram. Neste estudo, apresentamos uma proposta e exemplificação do seu discurso.

No que diz respeito à caracterização da população, do ponto de vista da amostra, a única preocupação não residiu nem no tamanho nem na representatividade no sentido tradicional, já que isso não assume um papel de relevo na análise do discurso; o nosso interesse na escolha das entrevistadas residiu num critério de natureza estratégica, isto é, procurou-se maximizar a variabilidade discursiva. Pensamos que essa variabilidade discursiva seria possível elegendo-se personagens cujas características sócio-históricas particulares permitissem esperar que emitissem discursos diferenciados. Nesse sentido, procuramos mulheres que se situavam em categorias heterogêneas, isto é, que tivessem idades diferentes, distintos estados civis (solteiras, divorciadas ou casadas), diferentes formações e profissões, assim como serem, ou não, figuras públicas. Como refere Llombart (1995), é precisamente a heterogeneidade da amostra que permite que se atribua um maior peso retórico às semelhanças discursivas que se identificam à medida que se transcrevem e analisam-se as entrevistas.

Para este trabalho foram realizadas 18 entrevistas com mulheres com idades compreendidas entre 38 anos e 57 anos<sup>9</sup>. No que diz respeito ao estado civil, 5 eram solteiras, 5 estavam no primeiro casamento, 3 estavam no segundo casamento e 5 eram divorciadas. Em termos de habilitações académicas, todas possuíam no mínimo a licenciatura (algumas eram doutoradas). Relativamente às esferas de envolvimento profissional, 8 exerciam cargos em organizações industriais ou de serviços, 3 exerciam cargos na política, 2 estavam ligadas à ciência e 5 ao direito. Dessas 18 entrevistas, apenas 4 se realizaram na cidade portuguesa do Porto, sendo que todas as outras se realizaram em Lisboa. Essa situação não é de todo estranha, dada a centralização do poder político e não só pelo de ser essa cidade a capital do país.

As entrevistas realizaram-se no ambiente de trabalho das entrevistadas, isto é, nos seus gabinetes particulares, o que em alguns casos, implicou ser na residência particular. Nesses contextos tornou-se possível um ambiente ainda mais informal e relaxado, possibilitando a conversação.

---

<sup>9</sup> Quatro entre 38 e 43 anos; 9 entre 44 e 45 anos e 5 entre 56 e 57 anos.

A justificativa da escolha dessa população deve-se a certos fatores de ordem psicosócio-históricos que importam referir. O número de mulheres em posições de poder é ainda muito restrito, assistindo-se no presente a debates sobre seu aumento em postos de decisão. Relativamente às poucas que ocupam esses lugares, é freqüente a opinião pública (freqüentemente veiculada através de artigos em revistas de divulgação femininas, mas não só) apresentar discursos aparentemente contraditórios, do tipo “super-mulheres” ou então “mulheres-homem”. Nos dois casos, a componente feminina é sobrevalorizada, quer por excesso (super-mulheres), quer por carência (mulheres-homem). Isto é, essas mulheres ou são apresentadas como mulheres invulgarmente dotadas, com uma resistência pouco comum por conseguirem combinar “à perfeição” ou eficazmente os papéis tradicionais femininos (gestão da casa, responsabilidade e cuidado dos filhos) e os papéis tradicionalmente associados aos homens (a gestão de uma carreira exigente na qual exercem poder e liderança) ou, pelo contrário, são apresentadas como mulheres que desistem do seu papel tradicional, que optam pelo papel masculino, sendo normalmente apresentadas como mulheres solteiras ou sem família, mas às quais também se atribuem as características de personalidade associadas ao estereótipo masculino. Em ambos os casos, existe uma suposição inequívoca da existência de papéis tradicionais e de características de personalidade a eles associados.

A hipótese central deste trabalho sugere que esse tipo de discursos representa os efeitos de uma ideologia dominante sobre a construção da subjetividade feminina. A escolha das mulheres em posições de poder como objeto de estudo, em termos dos discursos que emitem, deveu-se essencialmente ao fato de pensarmos que a vivência dessas “contradições” de papéis (papel tradicional feminino, papel tradicional masculino), as expectativas e as identidades poderiam constituir um local privilegiado e complexo para a construção de versões da subjetividade feminina.

Sendo essas mulheres sujeitos com posicionamentos contraditórios, isto é, ocupando posições que as identificam com uma subjetividade masculina, neste trabalho procuramos analisar de que forma a subjetividade feminina, construída pelo senso comum e pela ideologia dominante, transparece das próprias identificações dessas mulheres ou, se pelo contrário, elas desenvolvem formas de resistência a essa subjetividade.

É importante ter em atenção que os efeitos dos discursos que essas mulheres elaboram atuam em dois níveis: para a construção e a adaptação das suas próprias identidades e para a construção das suas identidades como modelos apresentados pela comunicação social e em todos os setores de sua vida social.

A análise do discurso que apresentamos baseou-se na análise das transcrições totais das 18 entrevistas realizadas. O fio condutor da entrevista incluía um conjunto de temas abertos e muito gerais, não pressupondo sequer uma ordem pré-estabelecida. Essa situação permitiu que, muitas vezes, a conversação se iniciasse por certos assuntos e muitas vezes se desviasse de algumas das questões colocadas. A entrevistadora intervinha também na conversação, de forma espontânea e não controlada. Os assuntos que se pretendia abordar diziam respeito, unicamente, a três grandes temas: a trajetória pessoal e profissional até o momento da entrevista, a ligação entre a esfera privada e a pública e as suas posições relativamente à liderança exercida por homens e à exercida por mulheres. No início da entrevista era referido que se abordariam essencialmente esses três grandes temas, podendo as entrevistadas iniciar a conversa por qualquer um deles. Assim, apesar de falarmos em fio condutor de entrevista, isso pode ser questionado, já que, para além desses três assuntos, não se pressupunha mais nenhuma questão específica.

A análise do discurso utilizada baseou-se nas idéias de Foucault (1979), isto é, tratou-se de fazer aparecer as práticas discursivas na sua complexidade. Mostrar que falar é fazer algo, algo distinto de expressar o que se pensa, traduzir o que se sabe, distinto de pôr em jogo as estruturas de uma língua; mostrar que agregar um enunciado a uma série pré-existente de

enunciados é fazer um ato complicado e custoso que implica certas condições e que comporta regras. Como o próprio Parker (1992) refere, a idéia de *discurso* pode surgir da noção de *formação discursiva* de Foucault e por isso utilizaremos a noção de *discurso*.

Do ponto de vista do construcionismo social (Burr, 1995), a interpretação realizada pode ser considerada apenas uma interpretação possível entre outras igualmente prováveis, mas nem por isso inválida. Outros leitores poderão não considerar importante a análise efetuada, os discursos identificados, assim como os efeitos discursivos explicitados. Nessa perspectiva, o que parece ser importante não é se os discursos identificados são *verdadeiros* ou não, se refletem algo de estável que existe nas pessoas, mas apenas uma compreensão possível do que pode implicar a utilização desses discursos por esse conjunto de mulheres entrevistadas (neste nosso caso particular). Para o construcionismo social, o autor de qualquer “peça de texto” é irrelevante, já que o que esse texto representa é apenas uma manifestação de discursos existentes e não se pretende “localizar dentro” dos sujeitos para procurar as suas origens. Isso não implica que não haja alguma regularidade, apenas que a regularidade no discurso não se pode provar no nível do “falante” individual (Potter & Wetherell, 1992).

Podemos dizer que as ações discursivas, através das quais as mulheres que ocupam posições de poder definem o seu percurso e as suas percepções sobre a liderança, são várias, mas pensamos que podemos considerar três discursos (duas formações discursivas ou duas relações sócio-discursivas) distintos qualitativamente. Esses discursos diferem essencialmente em função dos efeitos ou das conseqüências que acarretam para a construção das suas identidades e para a construção das identidades que os outros fazem delas.

Em primeiro lugar é importante referir a existência de um discurso de valorização da liderança feminina que, por ser comum a todas as entrevistadas, a ele não nos deteremos em particular. Apresentamos essencialmente excertos dos três discursos que identificamos como: o discurso essencialista da negação da discriminação, o discurso essencialista-individualista das competências femininas e o discurso das competências adquiridas pela prática, no confronto com a discriminação. Veremos na seção seguinte como as diferenças qualitativas entre essas duas formas de falar sobre os temas em debate se referem essencialmente aos efeitos produzidos e à construção da subjetividade feminina. Apresentaremos em seguida os discursos e vários excertos de entrevistas. Este artigo apresenta-se apenas como um simples instrumento para fazer passar as suas vozes.

## O discurso essencialista da negação da discriminação

Um dos pontos freqüentemente expressos nesse tema e nesse discurso representa a negação, freqüentemente “veemente”, do fato de terem sofrido qualquer tipo de discriminação. Algumas mulheres referem muitas vezes serem impermeáveis a essas questões. No entanto, freqüentemente no seu discurso emitem frases, que podem ser contraditórias face a essa negação.

Essas mulheres que emitem este tipo de discurso negam a discriminação e freqüentemente assumem que sua trajetória de sucesso se deve a qualidades pessoais muito particulares. Não negam que possa haver discriminação no geral, apenas se situam em um nível particular, fora do grupo, fora da categoria “mulher”, assumindo-se desse modo como pessoas singulares.

E. 10: ...não, nunca me senti discriminada! Eu acho que... eu também não ligo para essas coisas, está a perceber? Não... não ligo (...) Pronto, eu acho que estou... impermeável contra



essas coisas (...) eu acho que isso faz com que eu não veja. Claro, eu tenho conhecimento de... assuntos... de problemas de discriminação, que eles existem, efectivamente, existem;

**E. 4:** ...eu não tenho sentido isso, pronto... isso diz-se que é assim (...) está provado que é assim, mas eu digo-lhe com a máxima sinceridade, e já disse isto a várias pessoas, eu durante a minha vida profissional, eu nunca senti, eu nunca senti esse tipo de atitude dos homens;

**E. 8:** ...não senti nenhuma discriminação pessoal, mas não senti nenhum apoio especial! Nada, nem pensar nisso! Isso, são coisas diferentes! (...) pelo facto de ser mulher, eu nunca tive apoio! tive, sempre, que me organizar como tal.

No entanto e freqüentemente, mesmo negando a discriminação, referem que têm circunstâncias de vida diferentes ou que têm que lutar mais para alcançar os mesmos objetivos que os seus colegas do sexo masculino. Adotam em muitos casos uma postura de indiferença face a essa constatação ou pelo menos não a encaram como um dos efeitos da discriminação.

**E. 5:** ...eu nunca me senti discriminada, verdade seja dita, nunca, nunca senti (...) sim, discriminada na carreira, embora... embora, volte a referir que, para não ser discriminada na carreira, eu tenho que ser mais cumpridora e mais zelosa do que muitos homens;

(...) portanto, assim, abertamente, nunca tive problemas nem nunca senti, o chamado machismo, ou críticas por ser mulher, agora, que ele existe, existe, manifestamente e que, às vezes, até eu própria me deixo, um bocado, levar por isso, ou seja, às mulheres é exigido dez vezes mais do que aos homens, para serem reconhecidas. (...) precisam de ser dez vezes melhor, dez vezes mais dedicadas. Se um homem falta porque foi ao futebol, é absolutamente compreensível. Se uma mulher falta porque foi levar um filho ao médico, “é uma chatice as mulheres exercerem estas funções”. Pronto, isto é um comentário absolutamente comum, e... irrita-me bastante, agora, reconheço, realmente, as mulheres para conseguir serem conhecidas têm que ser muito, muito, muito melhores, é-lhes muito mais exigido, são muito mais facilmente criticadas, qualquer falha que tenham é porque... é mulher;

**E. 2:** ...eu acho que é absolutamente igual, pondo unicamente de parte... a parte de família, digamos. Eu sou divorciada, eles são todos casados, eu tenho que fazer tudo o que há, em minha casa...

**E. 17:** ...efectivamente, não fui... não fui prejudicada, na carreira... (...) não, não, não (...) pois é evidente que eu tive que trabalhar mais do que muitos deles.

Essas mulheres referem também, muito freqüentemente, custos pessoais, sem assumirem que isso possa ser o resultado de qualquer tipo de discriminação.

**E. 5:** ...é uma função muito apaixonante, eventualmente, demasiado apaixonante (...) demasiado, exactamente, porque depois fica para trás o resto. Tudo. Fica para trás a família, ficam para trás a vida pessoal, fica para trás as distrações, fica tudo para trás... a profissão em si é interessante, realmente é extremamente absorvente. A família sai um bocado prejudicada, mas... (...) às vezes quando me sinto mais cansada (...), às vezes, fico a pensar se realmente... se as mulheres que trabalham, que têm filhos, têm família, têm marido não são, não será a geração das mulheres estúpidas. Ou seja, a geração da minha mãe não será a mais inteligente? ficou em casa sossegadamente, não (...) até nem havia grandes dificuldades económicas, viveu uma vida, comparada com a minha, regalada. Eu, nesse aspecto, acho, que ao fim das contas, tenho levado uma vida muito mais estúpida.

## O discurso essencialista/individualista das competências femininas

Normalmente o discurso da negação da discriminação acima enunciado surge associado ao assumir de características pessoais, de personalidade e de natureza, que as fazem ultrapassar os problemas e as possíveis, ou prováveis, discriminações.

**E. 16:** ...não. Nunca senti isso. Não, creio que não. (...) não, o que eu... o que eu consegui... portanto, eu tenho uma certa, digamos, habilidade para o consenso (...) digamos, eu tenho habilidade para compor as coisas! Eu posso ser diplomata, eu tenho... mas outro homem também pode ter! Isso não é intuição feminina, são qualidades pessoais;

**E. 4:** ...que eu tenho muita vaidade em referir este aspecto, porque em todos os lugares por onde tenho andado, eu não me tenho sentido menosprezada, não tenho sentido qualquer marginalização. Ao contrário do que muitas mulheres dizem, eu, sinceramente, não tenho sentido isso (...) assumi, tenho sempre assumido essa situação como mulher, funciono no feminino e não tento alterar aquilo que sinto. Eu penso que é essa espontaneidade e essa verdade que têm contribuído para que eu também seja respeitada.

Muito freqüentemente, quando fazem apelo a características pessoais, como atrás se referiu, essas são especificamente e tradicionalmente femininas. Consideram serem essas características as responsáveis pelo sucesso e pela inexistência de discriminação.

**E. 16:** ...eu nunca tive, rigorosamente, nenhum problema, nada! E penso que isso não tem a ver nem com mulher nem com homem. Tem a ver com a personalidade da mulher ou do homem que desempenha o lugar. Eu nunca tive problemas, conheço homens que também nunca tiveram, conheço mulheres que tiveram e homens que tiveram;

(...) eu acho que é uma questão... de saber tratar com as pessoas. Ora, saber tratar com as pessoas... o homem ou a mulher devem saber tratar com as pessoas;

**E. 2:** ...para mim, o que é importante é uma pessoa saber-se impor, saber-se respeitar e saber fazer-se respeitar. E acho que foi isso que eu sempre consegui, isso aliado a bons resultados que eu fui obtendo em termos de imagem da empresa;

(...) eu considero-me uma pessoa bastante feminina e eu acho que tenho de ser feminina em todos os aspectos da minha vida! Feminina como mulher, com os meus amigos, com a minha família, no emprego também... eu sou feminina, não vou esconder isso atrás de uma capa que não sou eu;

(...) sou feminina, todos os dias me preparo, de manhã e tenho o cuidado de estar bem e gosto de me olhar ao espelho, sou incapaz de andar em casa sozinha mal arranjada, gosto sempre de andar arranjada... podia pôr o roupão e as chinelas... não ponho, porque... isso faz parte de mim! Portanto, faz parte de mim em qualquer momento...

**E. 6:** ...o compromisso exclusivo a uma ideia é incompatível com um compromisso exclusivo a uma criança. Eu se tivesse um filho, desligava, quer dizer, via a família e os filhos como compromissos exclusivos (...) exclusivo, sim. Numa fase da vida da criança, absolutamente!

**E. 17:** ...porque o facto de uma pessoa expôr as coisas com maior naturalidade, com maior simpatia, também pode constituir uma qualidade! Ou de conseguir convencer as pessoas de uma forma mais agradável, de criar um melhor ambiente de trabalho, de não ser tão estressada, eu acho que os homens... a minha experiência diz-me que os homens são muito mais vulneráveis ao estresse profissional do que são as mulheres...

**E. 8:** ...eu acho que não sou nada assim. Eu dou muita importância à feminilidade, dou muita importância... e não me estou a ver nada, por exemplo, como mulher-homem. Eu acho que essas mulheres são mulheres frustradas, são mulheres que não se conseguiram realizar, há qualquer azedume, há qualquer coisa que não está bem, há qualquer coisa que falta... de equilíbrio; e para a gente ter uma carreira e para as coisas também correrem bem, pois também tem que haver equilíbrio, o equilíbrio é muito necessário, para ser natural, senão não é natural.

Nesse tipo de discurso assiste-se freqüentemente à valorização da liderança feminina, essencialmente devido à existência de características pessoais que distinguem as mulheres. Essas características assumem uma estabilidade naturalizadora e essencialista como sendo características de “todas” as mulheres, do “feminino”, por oposição a características de “todos” os homens, do “masculino”. Os traços como sensibilidade, ternura, emocionalidade, pureza, surgem como caracterizadores da “natureza” feminina e os traços como rispidez e agressividade, caracterizando o lado masculino.

**E. 10:** *...são coisas aparentemente pequeninas... mas têm outra dimensão. No tratamento com as pessoas... portanto, ela tem uma maneira de estar totalmente diferente e depois, quando ela quer puxar pela sua veia de sensibilidade e pôr... pronto, aquelas, todas suas capacidades em jogo para captar certas e determinadas coisas, pois, com certeza, ela é capaz de o fazer muito bem. E o homem é muito frio nessas coisas, não tem essa percepção, essa sensibilidade... (...) sou uma pessoa extremamente sensível para as questões alheias... (...) eu acho que é mais fácil que uma mulher diga aquilo que sente... logo à partida ela reage, muito mais, com o coração do que com a cabeça... o homem não...*

**E. 15:** *...nestas funções que exerço, tudo é feito com a máxima radicalidade, portanto, no sentido da máxima pureza, portanto, eu parto para a decisão abrindo-me a todos os argumentos, aos contrários e àqueles que mais rejeito, até em termos de sensibilidade e aos outros e com a máxima ingenuidade... (...) a abordagem feminina, neste tipo de coisas... é mais emotiva. É mais emotiva, mais apaixonada...*

**E. 17:** *...eu penso que é em grande parte, já é da sua natureza, eu acredito que o homem e a mulher são diferentes (...) natureza e educação e tudo isso!*

**E. 2:** *...hoje em dia, eu acho que sabe bem entrar num escritório qualquer, de uma empresa qualquer e ver um número igual, ir para uma reunião e ver mulheres à volta da mesa e não digo, propriamente, os homens nas secretárias (...), mas mulheres à volta da mesa! Depois, eu acho que nós completamos, um bocadinho, com o nosso bom senso... certas coisas que eles não vêm...*

**E. 4:** *...as mulheres-chefe são mais sensíveis que os homens, eu penso que sim, aliás, eu atribuo um pouco também o êxito da minha carreira ao facto de ser mulher, neste aspecto. Eu acho que as mulheres têm mais capacidade (...) porque as mulheres não são tão rígidas, tão drásticas e, perante uma situação de impacto ou de confronto, a mulher consegue negociar e consegue chegar ao objectivo duma maneira menos agressiva e menos ríspida, essa ternura, essa flexibilidade, essa atenção, a sensibilidade... um sentido mais humanístico, principalmente mais flexível, mas é esta capacidade de esperar, por exemplo, também é outra característica que eu acho que as mulheres têm que os homens não têm, essa capacidade de esperar...*

*(...) acontecerem sem grande alarido... é preferível que a nossa conduta seja mais discreta, mas que de facto tenha um rumo e que em cada dia se tenha um pequenino êxito, do que tentar... (...) no fundo a gente está a conseguir tudo o que queremos de uma maneira muito subtil e muito, muito discreta, mas não os agredimos, não os agredimos...*

**E. 2:** *...digo-lhe francamente que... talvez seja a única coisa que eu posso dizer que os homens não têm... não sei se é o sexto sentido que me dá isto, percebe? Mas, não têm tanta sensibilidade para aspectos aparentemente menores, só vêm a questão imediatamente acima; temos uma maior sensibilidade, por isso é que eu acho que uma equipa com mulheres e homens, acho que é muito mais completa do que uma só de homens ou de que uma só de mulheres;*

**E. 8:** *...mas a mulher tem uma sensibilidade que o homem não tem... a sensibilidade feminina... é muito importante! Nós temos uma sensibilidade... o homem tende a ser simplista... eu acho que, realmente, o homem é diferente da mulher, a mulher é, um bocadinho, mais complicada. Também acho que a mulher é mais complicada. Eu também não ponho, assim, tantos elogios nas mulheres quanto isso! Os homens têm, realmente, qualidades que nós não temos (...) resolvem as questões, “pão-pão, queijo-queijo”. São mais assim, nós somos mais complicadas, também!*

**E. 17:** ...ah, eu acho que sim, muito diferente, totalmente diferente. Penso que é a mulher que é muito mais informal e que não tem receio, eu penso que a mulher não tem tanto receio, também salvo exceções, não tem receio de ter menos poder, pelo facto de ser mais acessível; eu acho que isso é uma forma mais inteligente de exercer o poder. Porque normalmente os homens têm tendência a confundir o poder, a reverência, medo ou, digamos, a intimidação, e eu penso que a mulher não está tão preocupada com isso, está mais preocupada que as suas decisões sejam aceites e que sejam compreendidas e que sejam cumpridas! Eu acho que, a princípio, não abdica disso. Mas como não tem aquele tipo de preocupação que o homem tem, a sua maneira de exercer o poder é mais informal, é mais leve! São mais maleáveis, são menos agressivas... eu penso que ao contrário do que se diz, eu penso que serão menos agressivas, entre aspas, mas no sentido de serem menos carregadas de distância, autoritarismo.

Surge com frequência a ideia da “humanização”, algo que seria devido e melhorado pela entrada das mulheres nas posições de liderança.

**E. 10:** ...eu acho que ela vê coisas que o homem não vê, é capaz de olhar para essas coisas pequeninas, mas é enquanto essas pequenas coisas humanizam a sua profissão. Isso, o homem não vê...

**E. 8:** ...eu penso que as mulheres estão muito mal aproveitadas na nossa sociedade, no dia em que a mulher tiver um papel diferente e que tudo puder ser organizado mais na base da mulher, tudo será mais humanizado!

**E. 2:** ...tenho um diálogo permanente... (...) criar um espírito de equipa que os ponha, completamente à vontade, não sou pessoa de andar aos gritos, mas tenho a firmeza suficiente para quando qualquer coisa me desagrada mesmo, para eles percebem, eu não grito mas “ela não gostou nada disto!”, portanto, acho que é mais todo o contacto humano...

## O discurso das competências adquiridas pela prática no confronto com a discriminação

O assumir de dificuldades no início das carreiras e a discriminação aberta por parte dos colegas do sexo masculino parece ser evidente para certas mulheres.

**E. 3:** ...o que custa mais, no meu entender, são as fases iniciais, até nos tomarem a sério;

**E. 9:** ...ai sim, senti! Senti, é evidente que as mulheres são, diariamente, submetidas a testes consecutivos e que têm de provar que são melhores, porque, à partida, há preconceitos e desconfianças e as mulheres têm que provar que são melhores do que os homens para serem aceites para os mesmos lugares que os homens são...

(...) portanto, as mulheres têm capacidade... e são, até, em maioria, a terminar os cursos superiores. No entanto, depois nos conselhos de administração, nos órgãos de decisão e de poder, são os homens que preenchem maioritariamente isso! Portanto, há algo que está mal... também penso que a própria sociedade não está estruturada para facilitar a vida à mulher e a mulher tem muita dificuldade em conciliar as coisas todas;

**E. 1:** ...quando principiei, era olhada como lixo, como algo assim de esquisito. Eu era rejeitada e eu queria ultrapassar isso;

(...) o respeito pelas mulheres em termos profissionais é muito pouco. Os homens, penso que por defesa, continuam um bocado numa de “eles é que são homens é que sabem, as mulheres são de gabinete ou são de trabalhos menos importantes”;

(...) há discriminação no trabalho, há! Há uma tendência para fazer chacota da mulher. Portanto, a mulher em termos de trabalho, mesmo em iguais a nível de curso, tem que ter um

*cuidado enorme na maneira como executa os trabalhos, porque a um homem é permitido um esquecimento, um deslize, a uma mulher não é. É-lhe permitido, é óbvio, mas serve para chacota ou o episódio fica sempre registrado e, portanto, a gente tem que ter alguma, alguma manha na maneira de reagir a essas coisas, mesmo que as faça, porque as faz, é óbvio;*

*(...) portanto, a nível de colegas, tentam sempre arranjar ver algo da nossa, daquilo que eles acham que é a nossa fragilidade feminina, apanhar-nos os pontos fracos, todos temos e eles também os têm. A mulher, normalmente, não usa os pontos fracos dos homens, os homens tentam usar os pontos fracos da mulher;*

**E. 13:** *...mas acho que sim, que houve alguma discriminação decorrente de eu ser mulher, a esse nível;*

*(...) entre duas pessoas, diria, com a mesma capacidade intelectual, com a mesma capacidade de intervenção, com as mesmas qualidades (se é que isso existe...), os homens terão prioridade sobre as mulheres. Portanto, é preciso que uma mulher se distinga (...) é preciso que uma mulher se distinga para obter um lugar. (...) Não tenho dúvidas (...) que é preciso ser melhor;*

*(...) as mulheres são, absolutamente, excepção em cargos de topo, enquanto que qualquer homem, qualquer homem serve para ocupar lugares... um homem pode chegar a um determinado lugar com características muito comuns. Para chegar ao mesmo lugar a mulher precisa de ter características acima da média. Percebe o que eu digo? Pronto, é um pouco isto que eu sinto.*

Quando referem características pessoais, essas são apresentadas como resultado de experiências e lutas pessoais.

**E. 19:** *...a cultura feminina, como esteve sempre enfiada no privado, não é valorizada! Portanto, aquilo que eu acho, a primeira tarefa é, de facto, valorizar aquilo que as mulheres sabem e são capazes de fazer, não só na área privada, mas nas outras;*

*(...) é a tal grande questão, sempre saber se uma pessoa deve actuar de uma forma mais radical ou de uma forma mais reformista... aí também não há grande receita, também depende muito de... do juízo de ocasião...*

*(...) estou-lhe a dizer é que nós adquirimos... nós acumulamos, por razões várias, saberes... o facto de nos ter sido privada uma dimensão da vida não quer dizer que a gente não tenha tido outra e nessa outra dimensão acumulamos uma data de saberes que, neste momento, são extraordinariamente necessários à humanidade, não é? E a gente sabe-os. Mais do que eles...*

Raramente assumem a ideia de custos, preferindo a palavra opção.

**E. 14:** *A ideia dos custos pessoais... (...) não! Isso... isso é completamente errado. (...) porque a gente só faz as coisas que quer! Portanto, se isso lhe dá gozo, se isso lhe dá prazer! (...) Não é custo, é opção. Não é custo. (...) Não é custo, de maneira nenhuma. Porque, se eu quisesse... ninguém me obriga a andar nesta corrida, portanto... se eu quiser volto para casa... não é?*

Nesse discurso, as mulheres, quando referem algum tipo de especificidade feminina, referem essencialmente características não naturalizadoras ou essencialistas. Sugerem a existência de competências ou traços adquiridos, construídos e negociados pela experiência. Acontece referirem que a experiência com as tarefas domésticas lhes permite adquirir competências de gestão e organização. Assumem muitas vezes contradições e ambivalências.

**E. 3:** *...eu acho que as mulheres, normalmente, são muito duras, acabam por ser mais duras que os homens, porque são mais exigentes, pode ser devido à insegurança que têm ou pode ser pelo facto de, para terem ascendido onde ascenderam, tiveram que passar muitos obstáculos, tiveram que lutar por muita coisa e isso endurece-as. (...) Há uma grande dureza na procura dos objectivos e um certa afabilidade formal no discurso. Essas mulheres são mulheres que tiveram que passar muito e portanto é natural que...*

**E. 1:** *...eu costumo dizer que, se uma mulher cria filhos, é capaz de fazer qualquer coisa (...) não posso dizer isto à frente dos homens do meu trabalho, porque eles acham logo que isto é mesmo mentalidade tacanha, mas eu, honestamente, acho que uma pessoa que gere uma casa, um orçamento familiar, manifesta uma capacidade de gerir muito superior à de um homem.*

## Conclusão

Concluindo, achamos que este tipo de análise, apesar de toda a subjetividade que o caracteriza, permite compreender melhor, não como essas pessoas são ou dizem ser (não interessam aqui as personagens como pessoas particulares), mas sim como elas utilizam certos discursos para, em certas ocasiões (como o foi a situação de entrevista), narrarem e construir um sentido para as situações que lhes propúnhamos explorar.

Na análise da interpretação realizada das entrevistas das mulheres que ocupavam posições de liderança – que definimos como posições “contraditórias”, já que divergentes dos papéis tradicionais assumidos para o seu gênero –, podemos tentar equacionar duas implicações fundamentais, uma de caráter teórico e outra de caráter mais prático e de estratégia política.

Do ponto de vista teórico, podemos dizer que o fato de assumirem posições de liderança implica em que construam para si próprias um posicionamento que lhes possibilite o relacionamento com os outros e uma dada construção de subjetividade feminina. Mostramos como um conjunto de mulheres, ao construir um discurso essencialista e individualista (isto é, apelando para a construção de homem e mulher como entidades distintas em função de qualidades de natureza específica e para a utilização de competências e de personalidades específicas como “recurso” ao acesso a postos de liderança), acaba por perpetuar as categorias, o seu caráter universal e perpetuado, que obscurece as relações de poder e nega a discriminação.

Aquelas que constroem um discurso de competências associadas à experiência, ao terem consciência das relações de poder subjacentes às relações sociais de gênero, resistem-lhes, apresentam a experiência pessoal como fonte de reflexão e permitem a construção de uma alternativa discursiva que coloca a ordem social em questão, logo as relações sociais de gênero e a discriminação.

Dessa interpretação retemos como idéia principal o fato das próprias mulheres, por não refletirem sobre os “dados” adquiridos e os fenômenos sociais “naturais”, acabarem por manter a matriz de relacionamento como masculina e não alterando as normas sociais. Dessa forma, pode-se ver como os discursos da ideologia dominante podem ser de tal modo poderosos de forma a serem partilhados e reconstruídos no sentido da desigualdade.

Esses discursos existem na nossa cultura, são disseminados e podem ser consumidos de forma acrítica ou, pelo contrário, de forma resistente dependendo da perspectiva ideológica de quem os pretenda utilizar. O discurso essencialista-individualista é por norma mais utilizado para caracterizar as mulheres em situações de liderança quando da disseminação pelos meios de comunicação social, o mesmo não acontecendo com o outro. Admite-se ser realmente mais fácil, porque mais difundido e compreensível, a utilização desse discurso; ele é também muito mais conveniente a uma ideologia dominante, que permite a “algumas mulheres especiais” certas posições, mas que não organiza a sociedade de forma igualitária para “todas” as outras mulheres. Também do ponto de vista das diferentes perspectivas feministas apresentadas, pode-se dizer que, apesar dessas mulheres não se

assumirem claramente como feministas, os seus discursos enquadram-se mais claramente nas perspectivas feministas humanistas e nas de *standpoint*.

Do ponto de vista das implicações práticas e políticas, esta interpretação permite assumir que um mero aumento do número de mulheres em cargos de decisão, se não acompanhado de reconstrução, resistência e partilha de experiências por parte das mulheres, apenas aumenta o número no “clube”, mas não altera a ordem estabelecida e, por isso, não possibilita uma radical transformação social. Ser uma mulher isolada não parece ser solução de futuro. São necessárias ações paralelas, de aumento do número de mulheres em postos de liderança, mas também o desenvolvimento de discursos alternativos sobre homens e mulheres.

No entanto, apesar de poder haver diferentes subjetividades, diferentes posições de sujeito, do ponto de vista político é necessário que as mulheres tenham uma identificação política. Têm de se ver como sujeitos políticos e para isso é necessário propor uma cidadania ativa e paritária, na qual a participação política seja um valor em si mesma (Voet, 1998). As mulheres necessitam uma maior representação nos órgãos de poder, porque os interesses das mulheres podem estar mais defendidos<sup>10</sup>, porque um leque de talentos mais amplo (de homens e de mulheres) permite a escolha dos mais qualificados e porque a participação política é um valor em si mesmo, sem o qual não há cidadania plena.

A proposta de uma cidadania ativa e paritária implica, assim, na participação das mulheres nos corpos de tomada de decisão. Devem desenvolver as suas competências e estar desejosas de as usar nos altos níveis decisórios. É importante que afirmem que são cidadãs responsáveis e líderes que desejam determinar, conjuntamente com outros, o conteúdo e o futuro da sociedade. Mas para isso é importante que os discursos das “que já estão lá” sejam desconstruídos de forma a possibilitar a modelagem e não a percepção da dificuldade associada a “custos pessoais” ou mesmo a idéia de “mulheres excepcionais”, às quais a discriminação “não atinge”.

## Referências

- Amâncio, L. (1989). *Factores psicossociológicos da discriminação da mulher no trabalho*. Tese de Doutoramento, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Benhabib, S. (1992). *Situating the self. Gender, community, and postmodernism in contemporary ethics*. Cambridge: Polity Press.
- Burr, V. (1995). *An introduction to Social Constructionism*. London: Routledge.
- Davidson, M. J. & Cooper, C. L. (1992). *Shattering the glass ceiling-the woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- Flax, J. (1990). *Thinking fragments: psychoanalysis, feminism and postmodernism in the contemporary west*. Berkeley: University of California Press.
- Fraser, N. & Nicholson, N. (1990). Social criticism without philosophy: an encounter between feminism and Postmodernism. In L. Nicholson (Ed.), *Feminism/Postmodernism*. New York: Routledge.
- Fraser, N. (1989). *Unruly practices. Power, discourse and gender in contemporary social theory*. Cambridge: Polity press.

---

10 O fato de serem mulheres não as obriga a representarem todas as outras mulheres, mas é obvio que defendem mais facilmente interesses que podem compreender.

- Haraway, D. (1990). A manifesto for cyborgs: science, technology, and socialist feminism in the 1980. In L. J. Nicholson (Ed.), *Feminism/postmodernism*. London: Routledge.
- Harding, S. (1986). *The science question in feminism*. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Hekman, S. (1991). Reconstructing the subject: feminism, modernism, and postmodernism. *Hypatia*, 6 (2), 44-63.
- Lipman-Blumen, J. (1980). Female leadership in formal organizations: must the female leader go formal. In H. J. Leavitt, L. R. Pondy & D. M. Boje (Eds.), *Readings in managerial psychology*, 54 (21), 341-362.
- Lombart, M. (1995). Discurso, orden social y relaciones de poder: una propuesta y su ejemplificación en el discurso sobre la maternidade. *Revista de psicologia Social aplicada*, 5 (1/2), 165-184.
- Marshall, J. (1984). *Women managers-travellers in a male world*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Mouffe, C. (1993). Feminism, citizenship and radical democratic politics (pp. 74-89). In C. Mouffe (Ed.), *The return of the political*. London and New York: Verso.
- Nicholson, N. & West, M. A. (1988). *Managerial job change: men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pallarés, S. (1993). *La Mujer en la dirección*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Parker, I. (1992). *Discourse dynamics: critical analysis for social and individual psychology*. London: Routledge.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1992). *Mapping the language of racism: discourse and legitimation of exploitation*. London: Harvester Wheatsheaf.
- Powell, G. N. (1993). *Women & men in management*. London: Sage.
- Powell, G. N. & Butterfield, D. A. (1989). The "good manager": did androgyny fare better in the 1980s? *Group and Organization Studies*, 14 (2), 216-233.
- Schein, V. E. (1975). Relationships between sex-role stereotypes and requisite management characteristics among female managers. *Journal of Applied Psychology*, 60, 340-344.
- Voet, R. (1998). *Feminism and citizenship*. London: Sage Publications.
- Wetherell, M. (1995). Romantic discourse and feminist analysis: interrogating investment, power and desire. In S. Wilkinson & C. Kitzinger (Eds.), *Feminism and discourse: psychological perspectives*. London: Sage.
- Yeatman, A. (1994). Despotism and civil society: the limits of patriarchal citizenship (pp. 153-176). In J. Stiehm (Ed.), *Women's views of the political world of men*. New York: Transnational.
- Young, I. (1989). Polity and group difference. A critique of the ideal of universal citizenship. *Ethics*, 99, 250-274.
- Young, I. (1990). *Justice and politics of difference*. Princeton: Princeton University Press.

**Endereço para correspondência**  
cnog@iep.uminho.pt

Recebido em: 25/05/2005  
Pareceres enviados em: 13/10/2005  
Aprovado em: 24/10/2005